

## Erfolg durch Veränderung

Sie kennen vielleicht solche Situationen aus Unternehmen: „Der Müller ist ein Problem“ oder „Mit dieser Mannschaft geht es nicht“ oder „Die Leute wollen einfach nicht“. Die Palette der Interpretationen von Problemen reicht von Ratlosigkeit bis zur Frustration, wenn man schon vieles versucht hat, ohne den gewünschten Erfolg. Unternehmen sind komplexe soziale Systeme, die nicht einfach zu diagnostizieren sind. Der lineare Ansatz für schnelle Lösungen greift meistens zu kurz. Man sieht nicht mehr, dass es grundsätzlich verschiedene Ansatzpunkte für das Problem gibt.

### Notwendige Voraussetzungen für Veränderungen

- Integrative Prozesse brauchen Entschiedenheit in der Unternehmensführung, ein hohes Engagement der Mitarbeiter, ein durchführbares Konzept und eine sachkundige Begleitung.
- Unsere Denk- und Handlungsgewohnheiten zeigen eine hohe Stabilität. Die Ausgangsbedingungen müssen darum so verändert werden, dass das zu verändernde System in einen labilen Gleichgewichtszustand gelangt - also veränderbar wird.
- Nachhaltige Veränderungen brauchen einen entsprechenden Anstoss, der über gewollte Störungen und Turbulenzen wieder in einen stabilen Zustand führt.

### Der Ablauf von Veränderungsprozessen

<b>Status Quo</b>			
↓			
Motivation, Wille für Veränderung	Ja	Nein	↑
↓			
Begeisterung	Aufregung	Zweifel Einwände	Ängste
↓			
Neue Wege beschreiten	Commitment	Zurück zum alten Pfad	↑
↓			
Turbulenzen	Irritation	Rückfall in alte Strukturen	↑
↓			
Positive Rückkopplung			
↓			
Neue Möglichkeiten	Konsolidierung		
↓			
<b>Neuer Status Quo</b>	neue Ordnung		

Veränderung lässt sich gestalten, nicht verordnen. Und ohne harte Faktoren geht es auch nicht (technisch, wirtschaftlich). Jedoch scheitern Veränderungsprozesse an den weichen menschlichen Realitäten, welche Prozesse mit steuern und beeinflussen. Untersuchungen zeigen, 70% aller Veränderungsvorhaben scheitern mangels Motivation, Engagement und Sozialkompetenz.

### Das Zauberwort heisst Beteiligung der Betroffenen:

<b>Beteiligung ist weit mehr als blosser Information:</b>
Alle Betroffenen einbeziehen und ein gemeinsames Verständnis erzeugen
Sand im Getriebe verringern und störungsfreie Zusammenarbeit ermöglichen
Eine starke eigene Identität für das Projekt, Team, Abteilung leben
Eine gemeinsame Ausrichtung auf externe und interne Kundennutzen/Werte
Leitprinzipien für neues unternehmerisches Denken und Handeln entwickeln und leben
Ein verbindliches Commitment und Selbstverantwortung von jedem verlangen
Ein gemeinsames Führungsverständnis erarbeiten und sich daran messen lassen

### Die Phasen eines Veränderungsprogrammes mit markettraining

- **Prozessklärung:** Gemeinsames Verständnis aller Beteiligten, Ziel- und Auftragsklärung (Struktur, Strategie, Ziele, Prozesse, Verhalten, etc.)
- **Analyse:** Team- und Projektreview, Mitarbeiterbefragung, Messungen
- **Konzeption:** Bewertung Analyse, Planung der Rahmenbedingungen, Verantwortungen und Meilensteine
- **Umsetzung:** Kick-off, Workshops, Trainings, Veranstaltungen, Meetings
- **Evaluation:** Lernschleifen, Feedback, Korrekturen, Erfolgskontrolle,

Ihr

Marcel Zünd



### Systemische Prozessberatung und Praxis in KMU:

- 1. Kundensituation**
  - Sie haben Bereiche, die offensichtlich verändert werden müssen.
  - Sie haben Mitarbeiter, welche Veränderungen behindern, blockieren.
  - Sie haben Gruppen und Teams, die sich mit Veränderungen schwer tun.
  - Sie haben bereits Versuche für Veränderungen unternommen, sind aber in der Umsetzung stecken geblieben.
- 2. Das Beratungsgespräch**

Soziale Systeme sind aus der Innenperspektive oft nicht lösbar. Beratende Unterstützung aus einer anderen Perspektive - und nicht vorgefertigte Lösungen - sind gefragt.
- 3. Die systemische Sichtweise**

Personen und Prozesse innerhalb eines Kundensystems sind miteinander vernetzt. Jede Veränderung wirkt nicht nur zum Zeitpunkt und Ort der Intervention. Man muss das ganze System berücksichtigen und die relevanten Handlungszusammenhänge erkennen.
- 4. Die Betroffenen gewinnen**

Hohe Veränderungsbereitschaft jedes Einzelnen ist für den Erfolg massgebend. Nur vage Zustimmung reicht nicht. Zweifel und Bedenken werden ausgeräumt und klare Entscheidungen getroffen.
- 5. Die zentralen Kompetenzen**

Um Veränderungen umsetzen zu können, müssen Sie über drei Schlüsselkompetenzen verfügen:

  - Mehr über Kommunikation verstehen
  - Beziehungen als Dialog begreifen und danach handeln
  - Konflikte angemessen lösen können

### Partner für erfolgreiche Veränderung

**markettraining**  
 Zürcherstrasse 12  
 8400 Winterthur  
 052 262 70 60  
[www.markettraining.ch](http://www.markettraining.ch)  
[zuend@markettraining.ch](mailto:zuend@markettraining.ch)